

**Modelo de internacionalización de una PYME del sector floricultor  
colombiano**

Sandra Carolina Aguilar Jaimes

Claudia Marcela Sajonero Peñuela

Asesor temático: Oscar Eduardo Medina Arango

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración – MBA**

**Medellín, 2014**

## Contenido

Resumen.....	4
Palabras claves .....	4
Abstract .....	4
Key words.....	4
Introducción .....	5
1. Contextos generales de la situación de estudio.....	7
2. Modelos de internacionalización, una mirada conceptual .....	15
2.1. Factores impulsores o facilitadores de la internacionalización .....	16
2.2. Análisis del entorno y barreras de la internacionalización .....	17
2.3. Formas de entrar en los mercados exteriores .....	22
2.4. Modelo del ciclo de vida del producto.....	23
2.5. Modelo de internacionalización por etapas, escuela Uppsala (U-Model) .....	25
2.6. Modelos de internacionalización por etapas basados en la innovación (I-Model) .....	29
2.7. Modelo con enfoque de red.....	31
3. Cómo enfrentó Propar S.A.S.el desafío de la internacionalización.....	33
3.1. Análisis externo e interno realizado por Poprars.A.S. ....	34
3.2. Propars.A.S.y los factores que motivaron su internacionalización.....	41
3.3. Barreras y riesgos asociados a la internacionalización de Propars.A.S.....	43
3.4. Modelos de internacionalización y la experiencia de Propar S.A.S. ....	47
3.5. Hallazgos .....	51
Conclusiones .....	53
Recomendación.....	55
Referencias.....	56

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Participación de exportación de flores en el sector agroindustrial colombiano .....	9
Ilustración 2. Problemática de estudio .....	15
Ilustración 3. Análisis del entorno competitivo.....	19
Ilustración 4. Formas de entrar al mercado extranjero .....	22
Ilustración 5. Ciclo de vida del producto .....	24
Ilustración 6. Mecanismo básico de internacionalización: aspectos del estado y de cambio.....	28

## Lista de tablas

Tabla 1. Motivos que impulsan la internacionalización.....	16
Tabla 2. Obstáculos de la internacionalización .....	21
Tabla 3. Modelos de la internacionalización por etapas basados en la innovación.....	29
Tabla 4. La internacionalización y el modelo de red .....	33
Tabla 5. Tratados y acuerdos internacionales vigentes por Colombia .....	36
Tabla 6. Análisis de la decisión de internacionalización de la empresa Propar S.A.S. ....	42
Tabla 7. Modelo de internacionalización de la empresa Propar S.A.S.....	48

## **Resumen**

En la actualidad los procesos de internacionalización de los países, los sectores y empresas son cada vez más frecuentes, gracias a la apertura económica y a la creación de herramientas que se han venido dando en el mundo, principalmente en los países que se encuentran en vía de desarrollo. Las empresas pequeñas y medias -en adelante las PYMES- asumen un papel importante en la economía de estos países, lo cual contribuye a establecer nuevos modelos de internacionalización. El sector floricultor se considera un sector globalizado, y Colombia aprovechando sus ventajas y decisiones comerciales, se convirtió en el segundo exportador mundial de flores frescas, logrando una exportación del 95% de su producción total. La producción de flores en Colombia es realizada principalmente por las PYMES, muchas globalizadas desde su nacimiento, que exportan de manera atomizada; por ello, en el presente trabajo de grado se encontrará el desarrollo del modelo de internacionalización para este tipo de empresas, con fundamento en la experiencia de la empresa Proteas Paraíso S.A.S, describiendo cómo llevó a cabo las etapas del modelo y cómo superó las barreras y obstáculos que usualmente se presentan, convirtiéndose así en un caso de éxito, no solo para el sector floricultor sino para las PYMES en general.

## **Palabras claves**

Internacionalización, PYME, sector floricultor, tratado de libre comercio, factores de internacionalización, modelos de internacionalización.

## **Abstract**

Currently, the internationalization process of countries, their industries and companies, are increasingly common thanks to economic liberalization and the creation of tools that have been taking place in the whole world, mainly those found on the path to development. Small and medium sized enterprises -SMEs- assume an important role in the economy of these countries and thus to establish new models of internationalization.

The flower industry is considered a globalized sector, Colombia leveraging its advantages and business decisions became the second largest exporter of fresh flowers achieving a 95% export of its total production. Flower production in Colombia is mainly done by SMEs, many of which are born globalized, and they export in a disperse way. Therefore, the development of the internationalization model for these businesses will be found in this dissertation, based on the experience of the company Proteas Paraíso S.A.S., describing how it carried out the steps of the model and overcame the barriers and obstacles that usually appear, becoming a success story not only for the flower industry but for SMEs in general.

## **Key words**

Internationalization, PYME, Floriculture sector, FTA, factors of internationalization, Internationalization models.

## **Introducción**

El objetivo del presente documento es ilustrar el proceso de internacionalización de la empresa Proteas Paraíso S.A.S, en adelante Propar S.A.S, respaldado en la validez analítica del marco teórico comparado con la realidad, de tal manera que pueda proporcionar evidencia teórica y empírica sobre el modelo de internacionalización de las PYMES del sector floricultor colombiano.

Actualmente la globalización es una opción; frecuentemente encontramos más países relacionados por acuerdos o tratados comerciales internacionales, que buscan no solo ampliar los mercados para los empresarios locales sino que pretenden la entrada de productos competitivos a los países.

Colombia inició su apertura económica hacia los años noventa cuando adoptó la política unilateral, trayendo consigo incrementos en las exportaciones de productos y servicios colombianos, uno de ellos, el posicionamiento del sector floricultor que ha extendido su mercado a países como Estados Unidos, Europa (subasta holandesa), Japón y Canadá, convirtiéndose en el segundo país exportador de flores frescas por debajo de Holanda. Colombia ha venido expandiendo su política de apertura económica con la suscripción de acuerdos y tratados internacionales que han traído consigo el fortalecimiento y la creación de pequeñas y medianas empresas con modelos de internacionalización eficientes, que tienen en cuenta sus condiciones y las barreras específicas para cada uno de los sectores.

El presente trabajo de grado pretende proporcionar evidencia teórica y empírica del proceso de internacionalización de una PYME en Colombia, a través del marco conceptual en el que se identifican los modelos de internacionalización existentes y, específicamente, aquellos que se han definido para las pequeñas y medianas empresas, utilizando mecanismos metodológicos como entrevista y análisis de datos de la empresa Propar S.A.S., los cuales permitirán identificar las etapas del modelo, mirar cómo superó las barreras y los obstáculos que usualmente se presentan, convirtiéndose en un caso de éxito no solo para el sector floricultor sino para las PYMES en general.

El documento está dividido en cuatro partes, en la primera se muestra el importante papel que juega el sector floricultor en la internacionalización de la industria colombiana; posteriormente, se desarrollan las teorías de los principales modelos de internacionalización de las empresas y, en específico, las diseñadas para PYMES a nivel mundial, en la tercera parte presentaremos el modelo empírico adoptado por la empresa Propar S.A.S, sustentado en la entrevista y el análisis de los datos recolectados, para finalizar con la presentación de conclusiones que demuestren el proceso exitoso de la empresa caso de estudio, y sus posibles alternativas de expansión, teniendo en cuenta la teoría existente.

## **1. Contextos generales de la situación de estudio**

La interconexión del mundo entero por medio de las relaciones comerciales, sin importar el punto de donde vengan o para donde vayan los productos o servicios, es lo que conocemos como el fenómeno de la globalización, donde desde el punto de vista económico, como lo describe el Banco de la República en su página oficial, dicho fenómeno estimula la disminución de las regulaciones en los mercados, las transacciones de dinero, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y/o mercados comunes entre países y regiones.

La necesidad de integrar las economías de los países que conlleve a eliminar las distancias y a comprender que hay un mundo plano como lo indica Friedman (2006) en su definición de globalización, permite identificar cómo las sociedades se han venido integrando en un proceso que es cada vez más rápido y que requiere análisis de los mercados objetivo, sus economías, situación política, social, tecnológica y, sobre todo cultural, lo cual propicia que los empresarios piensen en pasar de una internacionalización por etapas a la creación de empresas que nazcan ya globalizadas.

La globalización en términos de Pla Barber y León Darder (2004) es definida como “un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países” (p. 5), utilizamos esta idea y la complementamos con la definición presentada por Friedman (2006), en la cual analiza la globalización del siglo XXI y muestra expectativas del cambio

de mentalidad, basados principalmente en que no hay distancias imposibles entre los continentes, a tal efecto de motivar el nacimiento de empresas globalizadas. Un empresario que quiera dar el paso de internacionalización de manera decidida, permanente y racional, debe sustentar la toma de las decisiones en los factores impulsores o facilitadores, que según lo descrito por Pla *et al.* (2004), pueden clasificarse en factores *push* y factores *pull*.

El gran crecimiento de los negocios internacionales representa uno de los más importantes y significativos acontecimientos mundiales en la década de los noventas. Las operaciones se han ido incrementando, se han extendido rápidamente y están determinando fuerzas económicas, socioculturales, políticas, socioeconómicas, legales, financieras, competitivas y distributivas, según lo expresa Rodríguez (2001).

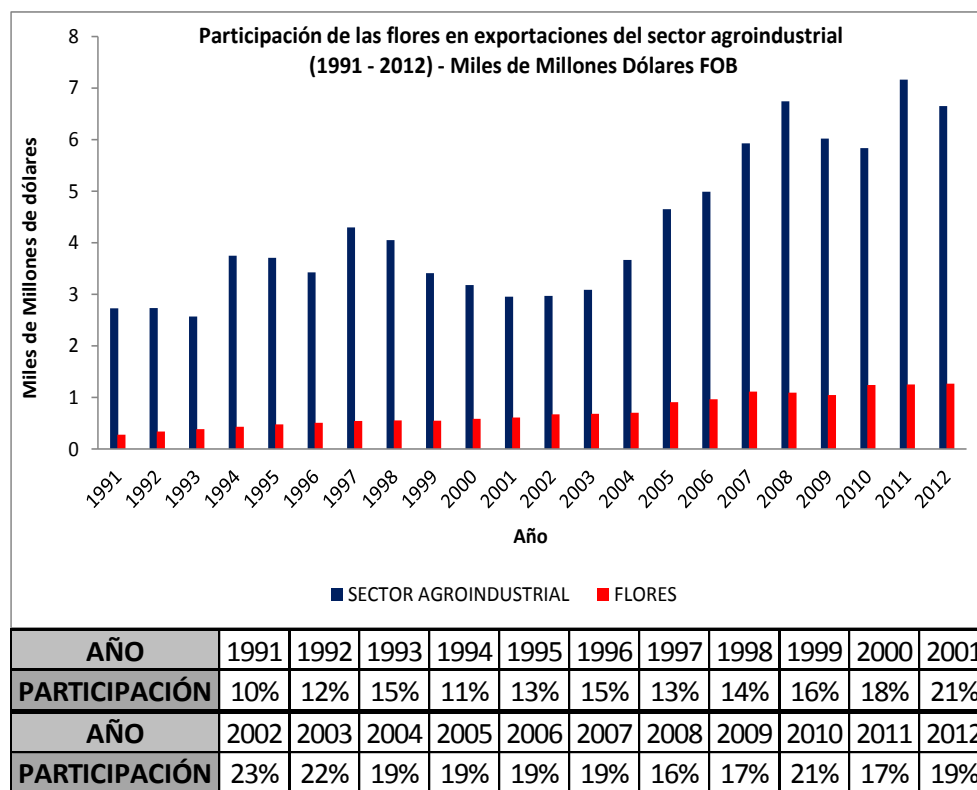
Debido a que las flores colombianas son muy apetecidas en el mercado internacional, especialmente por su diversidad, el sector floricultor colombiano es una actividad económica relevante que cuenta con una participación en dólares de 19% del total de exportaciones agroindustriales registradas en el año 2012 en el país; en el periodo 2007-2012 ha crecido 13.91%, según lo indican las estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como se muestra en la Ilustración 1.

Es importante resaltar que las flores cuentan con un gran recorrido como sector que ha impulsado la economía del país, de ahí que se busque ampliar la capacidad y el desarrollo integral de las empresas floricultoras en los aspectos tecnológico, económico y social,



direccionadas por la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores, encaminando adicionalmente a los productores a la búsqueda de nuevos patrones de comercio internacional y al entendimiento de las políticas comerciales.

**Ilustración 1.** Participación de exportación de flores en el sector agroindustrial colombiano



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2013). Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=10440>

Con tal objetivo, la Mesa Sectorial de la Floricultura (2006) en su caracterización ocupacional del sector floricultor, identificó tres etapas en el desarrollo tecnológico del sector:

Desde los primeros años de la década de 1960 hasta 1978: el sector se caracterizó por pocas empresas, concentradas en crisantemos, pompón y clavel, con tecnología llave en mano, asistencia técnica extranjera, incipiente experiencia local e inicio del entrenamiento de

profesionales nacionales. Entre 1978 y 1990: caracterizado por un incremento importante en la producción de rosas, cultivo más exigente en tecnología y capital por la adaptación de tecnologías, preparación de técnicos nacionales, mayor experiencia colombiana y por la asistencia técnica compartida entre extranjeros y nacionales. Desde 1990 a la fecha: periodo caracterizado por la diversificación de la producción, por el incremento de empresas y hectáreas sembradas, por nuevas exigencias para el mercadeo de productos novedosos como los *bouquets* o arreglos florales. Además en esta época se incrementó el interés de las universidades por los temas de investigación del sector (p. 52).

Además y como iniciativa de crecimiento, Asocolflores (2011) desarrolló:

La marca país de la floricultura, la cual surgió en septiembre de 2006 tras la necesidad del sector de consolidar una identidad propia en los mercados internacionales y en el contexto local, y nació porque la competitividad de un sector exportador como la floricultura también depende de la construcción de una nueva percepción en sus mercados meta (Recuperado de <http://www.asocolflores.org/>).

Reina y Camacho (2004) analizaron el proceso de surgimiento y consolidación de la floricultura colombiana, caracterizando tres fases en la globalización de su mercado:

Desde la década de 1960 hasta la década de 1990: fue la etapa de internacionalización económica en la que se reflejó el vínculo comercial establecido entre empresarios y terceros países, aunque inmersos en una dinámica de regulación estatal. Desde 1990 hasta 2006: se caracterizó por transformaciones en la organización de la producción y sobre todo

del trabajo, aprovechando la desregulación de las relaciones laborales, bajo el imperio del discurso gubernamental y empresarial de la “productividad”. Esto dio como resultado incrementos en las ganancias más que apertura de nuevos mercados; finalmente, en el periodo iniciado en el año 2006: ante la perspectiva de la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, esta fase ha implicado la verdadera globalización de la actividad, en la que se ha afianzado la presencia extranjera en la propiedad de los cultivos y de las empresas de comercialización; y se ha hecho más evidente las alteraciones en la dinámica de la producción de los territorios rurales y urbanos; la organización de la producción y del trabajo han alcanzado estándares que aumentan la productividad; la producción social y ecológicamente responsable se han convertido en criterio de competitividad; y el relativo agotamiento del mercado estadounidense obliga a mirar al europeo y al japonés (p. 131).

Los datos expuestos anteriormente permiten deducir que para internacionalizarse, no solo la empresa debe estar fortalecida o aprovechar los factores tipo *pull* de internacionalización, sino que es necesario que en el país de origen se desarrolle una serie de circunstancias que refuercen las ventajas competitivas del producto.

Por ello el interés de presentar el caso exitoso de internacionalización de la empresa Propar S.A.S., creada en el año 2007, con objeto de producir y exportar flores colombianas de manera atomizada, ofreciendo como producto principal la Protea, flor de variedad exótica, originaria de África, pero que por las cualidades del territorio colombiano, puede producirse aquí con la misma o mejor calidad.

Según el informe *Desempeño del sector floricultor 2008-2012*, emitido por la Superintendencia de Sociedades (2013), se encuentra que las empresas medianas y pequeñas son las predominantes en el sector. Sin embargo, en términos de ingresos operacionales, las empresas medianas y grandes concentran el 47% y 43% respectivamente, del total de ingresos operacionales percibidos en 2012. Cabe resaltar que en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; esta clasificación está reglamentada en la Ley 1450 de 2011, la cual hace referencia al artículo 2° de la Ley 590 de 2000, esta última conocida como la Ley Mipymes. El término PYME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas.

<b>Calificación</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Activos Totales<sup>1</sup></b>
Microempresa	hasta 10	Hasta 500 SMMLV <sup>2</sup>
Pequeña Empresa	de 11 a 50	de 501 a 5.000 SMMLV
Mediana Empresa	de 51 a 200	de 5.001 a 50.000 SMMLV

De acuerdo con Rodríguez (2001), el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en los últimos años cuenta con ciertas ventajas para enfrentar de manera exitosa el nuevo ambiente comercial, debido a que su manera de llevar a cabo procesos de operación las hace más flexibles, lo que les permite adaptarse mejor y más rápido a los nuevos desarrollos tecnológicos; cuentan con un mejor control de sus costos de producción por lo poco complejo de sus estructuras, y sus estructuras organizacionales son más simples y menos burocráticas.

---

<sup>1</sup> Sin incluir la vivienda del microempresario.

<sup>2</sup> SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Propar S.A.S. es considerada dentro de la categoría como una PYME, dado que cuenta actualmente con 14 empleados directos y su valor en activos totales oscila alrededor de los 3 mil millones de pesos; por otra parte, podemos decir que nació para atender no a un mercado local sino a un mercado internacional, lo que le permitió vincular este objetivo como parte de su estrategia. Con este trabajo de grado, se quiere exponer la experiencia de un empresario que sobrepasó las barreras de la internacionalización, con el fin de demostrar que el emprendedor puede romper los mitos descritos por Varela (2008), desmintiendo que solo se necesita dinero y suerte para crear empresa, o que una empresa pequeña, como lo son las PYME, no son empresa, o que los primeros intentos de un empresario por constituir empresa son fallidos, o bien, que en el contexto del conflicto armado en nuestro país no es posible crear empresa.

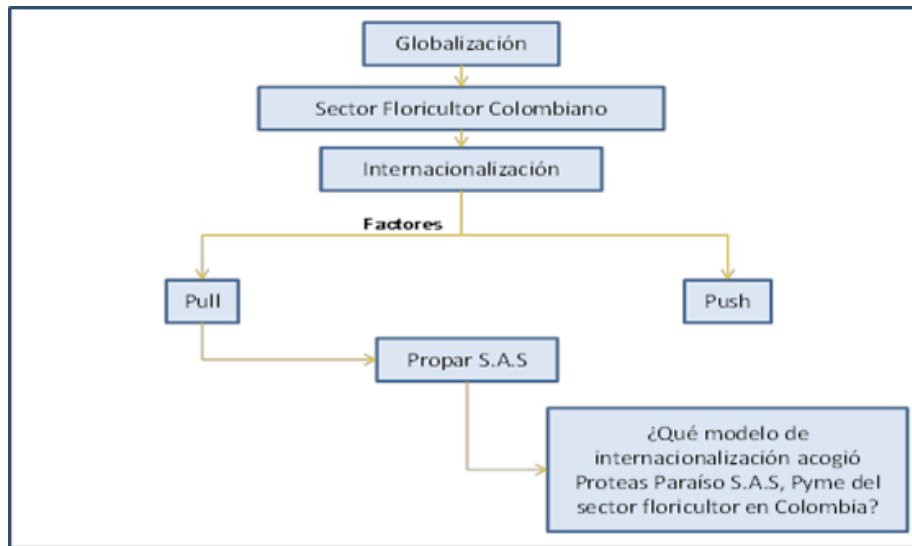
De acuerdo a las publicaciones hechas por el Ministerio de Comercio Exterior en su página oficial, en cuanto a las condiciones de acceso a los mercados internacionales, se debe destacar que desde 2005, las flores colombianas gozan de los beneficios del Sistema General de Preferencias, programa concebido de manera unilateral por la Unión Europea, por lo cual ingresan a este mercado sin gravámenes de importación. Sin embargo, al ser este sistema unilateral y temporal, podría terminarse en cualquier momento. A su vez, el programa convive con el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú, que fue sancionado por el Presidente de la República mediante la Ley 1669 del 16 de julio de 2013, y debido a que continúa en trámite ante la Corte Constitucional, tiene aplicación provisional desde agosto 1º de 2013 mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013

firmado por el Presidente de la República. Gracias a este Acuerdo, las flores tienen acceso libre de manera permanente.

Por otra parte, el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América beneficia ampliamente al sector floricultor, debido a que el producto ingresa con 0% de gravamen al territorio norteamericano.

De acuerdo al estudio de Marta Lucía Quirós (2011) sobre la *Floricultura en Colombia, en el marco de la globalización, aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico*, se concluye que “la forma como se han ido construyendo progresivamente las relaciones entre los cultivos y los mercados de distribución internacional, ha permitido posicionarse en los mercados cada vez más” (p. 67), por ello, es evidente la oportunidad que vemos en la PYME para exportar, y porqué específicamente, tenemos un caso exitoso que lleva a reforzar nuestros conocimientos en lo referente al proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas. El desarrollo de este trabajo de grado concluirá las conexiones entre una empresa del sector floricultor y su proceso de internacionalización, buscando responder qué modelo de internacionalización acogió Propar S.A.S., PYME del sector floricultor en Colombia, como se plantea la problemática en la Ilustración 2.

### Ilustración 2. Problemática de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2. Modelos de internacionalización, una mirada conceptual

Tener argumentos necesarios para afirmar cuál fue la estrategia utilizada por la empresa Propar S.A.S. nos remite a los diferentes modelos de internacionalización, entre los cuales encontramos el modelo de ciclo de vida del producto, el modelo de internacionalización por etapas de la escuela de Uppsala con su U-Model, la internacionalización basada en la Innovación o I-Model y la internacionalización con enfoque de Red.

Sin embargo, antes de conocer cada uno de estos modelos es necesario comprender que fuere cual fuere el modelo de internacionalización a utilizar, la primera etapa que se debe recorrer es realizar un análisis tanto del entorno competitivo como de los factores

impulsores o facilitadores de este proceso, que en consecuencia nos llevarán a estudiar las formas genéricas de entrar en los mercados exteriores.

## 2.1. Factores impulsores o facilitadores de la internacionalización

“La internacionalización suele iniciarse con el despertar de la idea, que puede producirse en múltiples formas, la mayoría de ellas no planeadas, aunque en ocasiones, la idea surge de un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la empresa en reuniones de la dirección”, (Rodríguez, 2001, p. 81). Para intentar la internacionalización deben existir motivos que justifiquen y actúen como promotores de este proceso, y para ello se han consultado autores como Rodríguez (2001) y Pla *et al.*(2004), que permiten deducir dichos impulsores como se describe en la Tabla 1. Estos motivos se pueden clasificar en factores tipo *push*, los cuales se asocian a las dificultades en los mercados locales, y los factores tipo *pull*, que se asocian a una visión proactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales.

**Tabla 1.** Motivos que impulsan la internacionalización

Tipo PULL	Tipo PUSH
Aparición de mercados que por su tasa de crecimiento o su tamaño justifiquen asumir el riesgo de internacionalización	Enfrentarse a un mercado natural saturado
Obtención de recursos de manera más favorable en los mercados de destino (materia prima, mano de obra, tecnología, capacidades directivas)	Enfrentarse a una intensa competencia a nivel doméstico
Búsqueda de eficiencia (economías de escala, diversificación del riesgo,	El ciclo de vida del producto se encuentra en etapa de declive en el mercado original



aprovechar capacidad ociosa)	
Estrategia, como reacción a los competidores o a los clientes	Condiciones desfavorables en el mercado de origen (económicas, demográficas, legales, etc.)
Escasez de los productos o servicios en el mercado de destino	Obtención de prestigio en el mercado interno
Búsqueda de competidores más eficientes	Crisis en el mercado interno
Mercado internacional más rentable, ya que el producto se aprecia y se paga mejor	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 2.2. Análisis del entorno y barreras de la internacionalización

El entorno económico afecta la toma de decisiones y la posible marcha y desempeño de las empresas. Es relevante analizar en un país variables como el tipo de cambio, la tendencia de la inflación, las tasas de interés, la mano de obra cualificada y la que no lo es, los indicadores de productividad, la estabilidad política, entre otras, que nos conllevan a tener una idea de la situación económica por la que usualmente el mercado de origen o destino atraviesa. Así mismo, hay que tener un mínimo conocimiento de las decisiones que se espera que adopten los gobiernos, ya sea por una situación de sobrecalentamiento de la economía o de desaceleración, de elevado crecimiento o de recesión, dado que es evidente que las empresas tendrán una mejor evolución en un país estable que en un país con importantes variaciones de sus ciclos económicos.

Para el caso de los países en vía de desarrollo como lo es Colombia, el Estado ha diseñado mecanismos que incentiven la cultura exportadora. Si queremos tener éxito en las

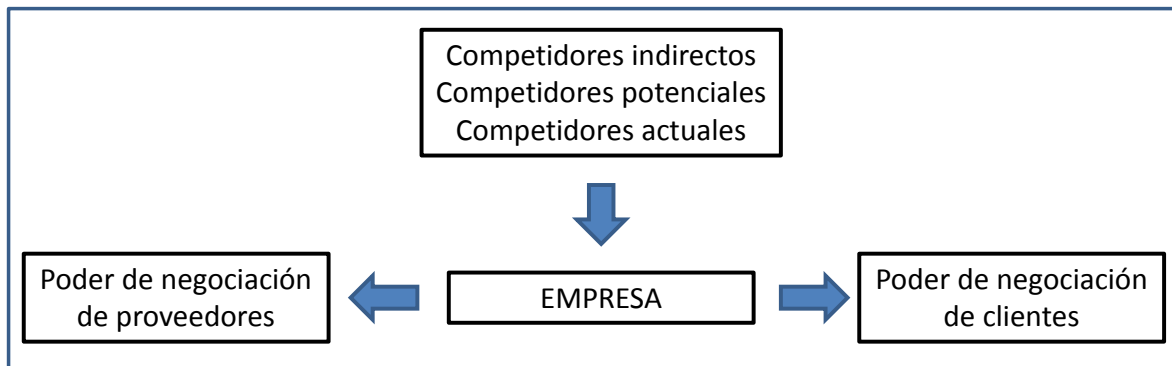
exportaciones debemos entender la cultura de otros países, aprender y adaptarnos a ellas; a menos que hablemos de un mercado natural, no en términos de una excepción, las estrategias de penetración en mercados extranjeros no necesariamente requieren y pueden ser las mismas que las usadas en el país de origen, ya que sobre los productos inciden variables de entorno que pueden afectar los negocios en general. Como lo describen Pla *et al.* (2004), “estas variables pueden clasificarse en: económicas (crecimiento PIB, inflación, cotización de la moneda, etc.), político-legales (clima político, legislaciones especiales, restricción del comercio, etc.), socio-culturales (estilos de vida, niveles educativos, etc.) y tecnológicas (gastos en I+D, estructura científica, etc.)” (p. 42), o como lo describe Rodríguez, donde destaca como obstáculos de la internacionalización los financieros, comerciales, logísticos, legales y de inversión directa, los cuales se caracterizan en la Tabla 2.

Las variables de entorno descritas anteriormente, pueden llegar a dificultar los flujos de información entre las empresas y los mercados, es decir, que sin enfatizar en factores de correlación, la distancia de los países puede ser determinante en la definición de adónde exportar o en la misma toma de decisiones de dónde establecer las filiales; por ello, es normal que los procesos de internacionalización empiecen su desarrollo en mercados naturales.

Pese a la necesidad de conocer las variables de entorno, se considera que el análisis más importante es el del entorno competitivo en el que la empresa va a incursionar, es decir, estudiar a las empresas que compiten en el mismo sector, incluso sus estrategias, pero de

igual manera sin perder de vista el comportamiento de los clientes y proveedores. Este análisis del entorno competitivo es descrito por los autores Pla *et al.* (2004) en la Ilustración 3.

**Ilustración 3.** Análisis del entorno competitivo



Fuente: Pla y León (2004, p. 43). Adaptado de Porter (1982).

Entender, comprender y conocer el entorno no es considerado tan solo como un factor de éxito, sino como factor determinante para generar mayores oportunidades, que en consecuencia, llevan a identificar la estrategia de internacionalización. Sin embargo, una empresa no se puede enfocar únicamente en pensar lo que hay fuera de ella, también debe analizar las fortalezas y debilidades que la componen, de manera que pueda establecer si tiene la estructura y capacidad para incursionar en nuevos mercados. Por ello y de acuerdo a la recomendación tomada de Pla *et al.* (2004), las técnicas más utilizadas son el análisis funcional, el análisis de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades, que se describen a continuación:

“EL ANÁLISIS FUNCIONAL: la primera aproximación para el estudio del ámbito interno de la empresa puede realizarse identificando variables clave en cada una de las áreas funcionales de la empresa, de manera que pueda tener un perfil estratégico de ésta. Dicho perfil servirá

de base para compararlo con otro de referencia de forma que podamos constatar en qué variables la empresa es más fuerte y qué variables presenta mayores debilidades” (Pla *et al.*, 2004, p. 44), “[... Algunas de las posibles variables que podríamos analizar son: Área Comercial (Características del producto, cuota de mercado, imagen de marca, fuerza de venta, red de distribución, etc.), Áreas de Producción (Estructura de costos, control de calidad, nivel de productividad, características del proceso de producción, etc.), Área de recursos humanos (Sistemas de incentivos, clima social, nivel de formación, nivel de participación), Área Tecnológica (Tecnología disponible, esfuerzo en I+D, asimilación de tecnología adquirida, etc.), Área de dirección y organización (Estilo de dirección, estructura organizativa, sistemas de planificación y control, sistemas de información, etc.) y Área financiera (Estructura financiera, coste de capital, rentabilidad de las inversiones, solvencia financiera, costes financieros, etc.)...]”.

[...EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR: la empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, donde en cada una de ellas se añade valor. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. En cada una de estas etapas sucesivas el valor del producto debería ser superior, y el cliente final debería estar dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que a ésta le cuesta añadirlo...].

“EL ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES: con este análisis se pretende valorar el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas a partir de los recursos y las capacidades que posee. Los recursos de la empresa suelen clasificarse en tangibles (identificados en los balances de la empresa) e intangibles (activos difíciles de codificar, relacionados con el potencial humano de la empresa y el *know how* técnico o comercial). Las capacidades hace referencia a la forma específica en que una empresa es capaz de

combinar y movilizar sus recursos al objeto de realizar las actividades”, (Pla *et al.*, 2004, p. 45).

No se considera suficiente realizar el análisis externo o interno de la empresa, también es posible que a las fortalezas y debilidades evidenciadas en dichos análisis, se sumen obstáculos financieros, logísticos, comerciales, legales y culturales, elementos que hacen mucho más complejo tomar el riesgo de internacionalización. Dichos obstáculos son descritos por Rodríguez (2001, p. 85 y 86), de acuerdo a la descripción de la Tabla 2.

**Tabla 2.** Obstáculos de la internacionalización

OBSTÁCULO	CARACTERÍSTICA
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de adecuados créditos a la exportación</li> <li>• Devaluación o revaluación del dólar</li> </ul>
Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de oportunidades comerciales</li> <li>• Dificil acceso a compradores potenciales en el extranjero</li> <li>• Falta de contactos en el mercado de destino</li> <li>• Falta de conocimiento de la estructura de distribución, prácticas comerciales, etc.</li> </ul>
Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de fletes</li> <li>• Elevados costos de coordinación y control</li> <li>• Diferencia de idioma</li> <li>• Desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones</li> </ul>
Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos de los gobiernos</li> <li>• Barreras arancelarias o no arancelarias</li> </ul>
Inversión directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles a la propiedad de las empresas</li> <li>• Restricciones para la repartición de beneficios</li> <li>• Obligación de fabricar productos con contenido local</li> </ul>

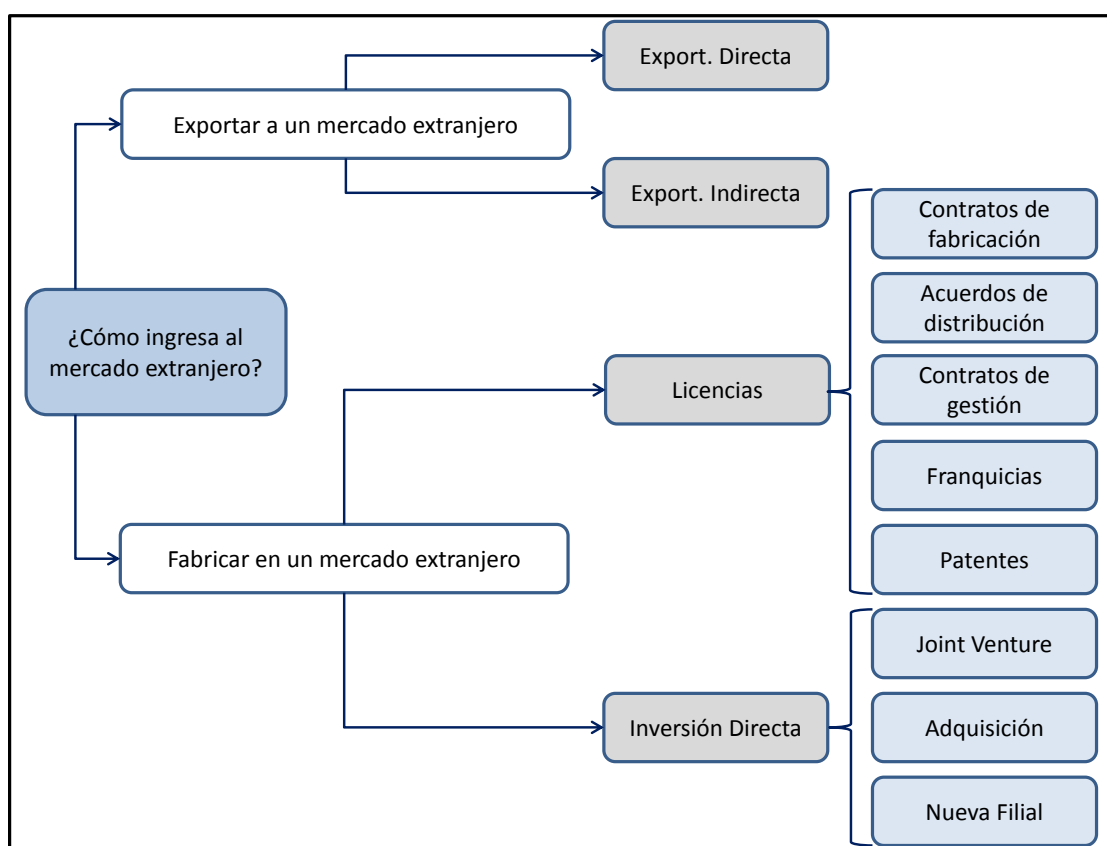
Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 2.3. Formas de entrar en los mercados exteriores

Según lo descrito por Velásquez (1991),

La integración de países puede fomentar la creación de comercio, la desviación de comercio o ambas, según las características de los países miembros. La creación de comercio se da cuando los países integrados intensifican las relaciones comerciales entre sí con base en el mejor aprovechamiento de sus ventajas competitivas. Por su parte, la desviación de comercio se presenta cuando los países miembros sustituyen parte de su comercio con terceros países para concentrar sus esfuerzos comerciales en el área integrada”, (p.123).

**Ilustración 4.** Formas de entrar al mercado extranjero



Fuente: Elaboración propia, 2014.

A su vez, dicha integración está direccionada por la forma como se decide ingresar a los mercados extranjeros. De acuerdo a los autores Rodríguez (2001) y Pla *et al.* (2004), se construyó el diagrama descrito en la Ilustración 4.

#### **2.4. Modelo del ciclo de vida del producto**

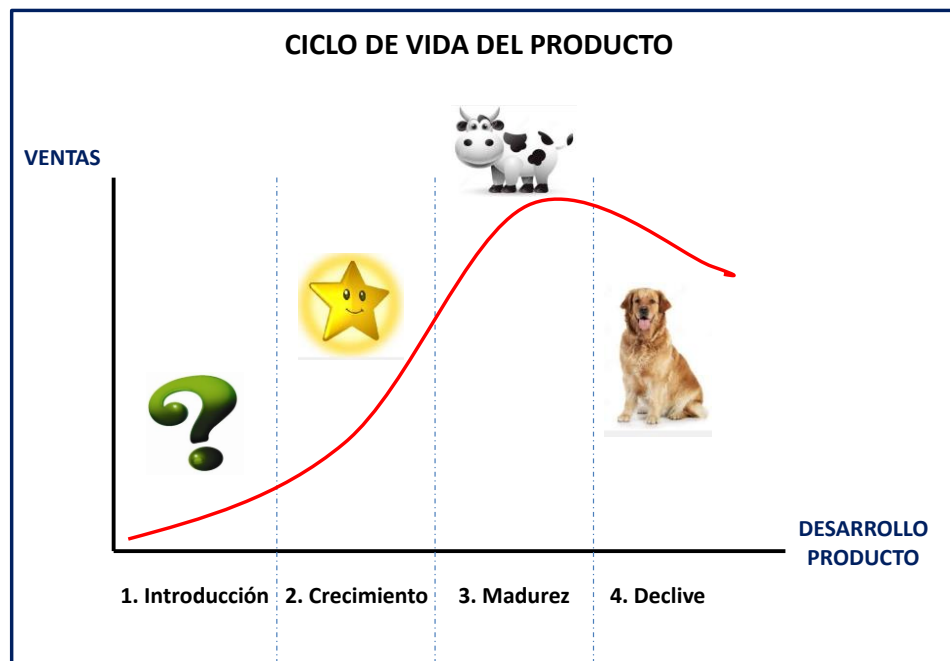
“El modelo de ciclo de vida del producto, relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto. Las distintas etapas por las que atraviesan estos nuevos productos, fruto de la innovación, condicionan las decisiones sobre la localización de la producción, y en consecuencia, tienen efectos sobre el proceso de internacionalización de la empresa” (Pla *et al.*, 2004, p. 102).

Como se explica en la Matriz de Boston, desarrollada por Boston Consulting Group en la década de 1970, el ciclo de vida de un producto suele estar dividido en cuatro fases o etapas, las cuales se representan en la Ilustración 5.

- Etapa de introducción: es el momento en el que el producto entra en el mercado y aún no es conocido, por lo tanto el volumen de ventas es bajo, lo cual genera que la estrategia esté enfocada en promoción, publicidad y calidad. En esta etapa el producto también es conocido como “Producto Interrogante”.

- Etapa de crecimiento: penetrado el mercado, las ventas comienzan a aumentar y el conocimiento del producto despierta interés en el consumidor, por ello la estrategia debe estar enfocada en mantener el beneficio con enfoque en publicidad, calidad y disponibilidad. En esta etapa el producto también es conocido como “Producto Estrella”.

**Ilustración 5.** Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Etapa de madurez: con un producto consolidado en el mercado, generando amplios beneficios para la empresa, la estrategia debe estar enfocada en defender la participación con enfoque en el precio y la publicidad. En esta etapa el producto también es conocido como “Producto Vaca Lechera”.
- Etapa de declive: las ventas comienzan a decrecer significativamente, se pierde participación y por ende el producto se prepara para salir del mercado normalmente



ya saturado. La estrategia se debe enfocar en el servicio y seguramente en algo de publicidad, pero igualmente en la búsqueda de otros mercados con el fin de evitar la desaparición del producto. En esta etapa el producto también es conocido como “Producto Perro”.

“En la etapa de introducción de los productos innovadores se necesita un cierto grado de flexibilidad para adaptar tanto los *inputs* necesarios en el proceso de producción, como los atributos del producto al gusto de los consumidores, lo que implica la necesidad de comunicarse constantemente con proveedores y clientes” (Pla *et al.*, 2004, p. 102).

En la etapa final de este modelo, la estandarización del producto ha provocado la entrada de muchos competidores que basan su estrategia en el precio. “De cualquier modo, Vernon (1979) afirma que el modelo inicial sigue siendo útil para explicar las actividades innovadoras de las pequeñas empresas, que todavía no han adquirido la capacidad de actuar globalmente a través de una red de filiales” (Pla *et al.*, 2004, p. 103).

## **2.5. Modelo de internacionalización por etapas, escuela de Uppsala (U-Model)**

Este modelo surge del estudio de algunos autores nórdicos y puede considerarse como pionero en la interpretación de los fenómenos de internacionalización. Desde sus inicios en el año 1975 con Johanson & Wiedersheim-Paul, ha tenido oportunidades de mejora y por

ello se han presentado desarrollos en cada una de sus etapas, hasta la reportada en el año 2000 por Aulakh, Kotabe & Teegeen, Martínez (2009). Cuando se construyó el modelo solo había un conocimiento rudimentario de las complejidades del mercado que podrían explicar las dificultades de internacionalización, pero en la investigación posterior sobre la comercialización, proporcionó una vista tipo red de negocios a la que se enfrenta una empresa en proceso de internacionalización.

Con estos estudios se demostró el comportamiento incremental de cada una de las etapas, según el alcance que pretenda la propia organización; se considera que los mayores obstáculos para su internacionalización son la carencia de recursos y de conocimiento. Cada una de estas etapas representa un compromiso sucesivo de recursos de la empresa en mercados exteriores, los cuales aseguran la penetración progresiva y la disminución del nivel de incertidumbre y riesgo en lo concerniente a las operaciones en el exterior.

Como lo describe Martínez (2009) en su libro *Pyme, estrategia para su internacionalización* y Andersen (1992) en su libro *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, las cuatro etapas son:

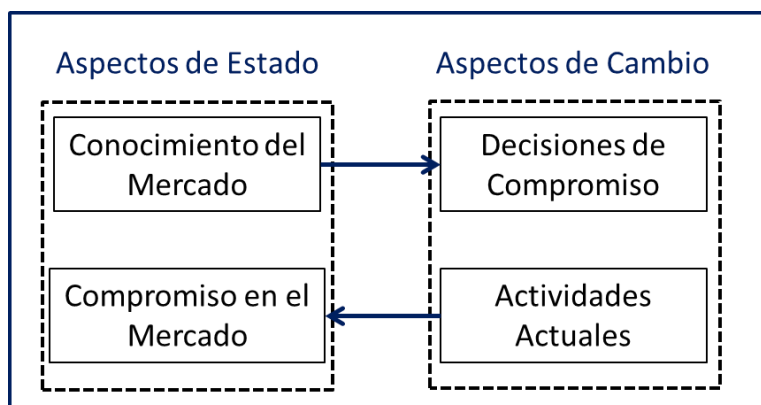
- 1. Actividades no reguladas de exportación:** en esta etapa la empresa no ha comprometido recursos en la actividad exportadora y carece de información sobre los canales de distribución y los mercados internacionales. Básicamente este punto se refiere a exportaciones directas o indirectas de forma no habitual.

2. **Exportación vía representantes independientes o agentes:** la empresa posee un canal de distribución a través del cual obtiene información acerca de los factores que inciden sobre las ventas en los mercados internacionales, lo cual significa que esta comienza a adquirir cierto compromiso con las actividades exteriores. Es decir, que en esta segunda etapa ya se menciona una comercializadora internacional, aumentando así el conocimiento del mercado extranjero.
3. **Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero:** en esta etapa la empresa ha integrado su canal de distribución, por lo tanto, asume el control sobre la información proveniente de los mercados internacionales, se establece una presencia comercial, donde la decisión de la empresa con visión internacional está en establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas y atractivos del mercado y ventajas de la compañía.
4. **Establecimiento de unidades de producción en el extranjero:** la empresa ha adquirido experiencia sobre las operaciones en el exterior y un mayor compromiso de recursos en dichas operaciones. En esta última etapa, muestra un mayor compromiso por parte de la empresa, ya que además de presencia comercial, también llega a establecer producción. En este punto, la empresa también debe hacer un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la empresa.

La evolución que tuvo este primer modelo consistió en la identificación del cambio en las empresas, aprendiendo de su experiencia y conocimiento de los mercados extranjeros; igualmente, se tuvo en cuenta un factor impulsor en la toma de decisiones que conlleva al

compromiso de mayores recursos, dependiendo la etapa del modelo en la que desee incursionar. Como lo expresa Martínez (2009), “el conocimiento del mercado y compromiso de recursos son considerados aspectos de estado y las actividades actuales de la empresa, así como las decisiones de compromiso de recursos, son consideradas como situaciones o aspectos de cambio” (p. 42), (Ilustración 6).

**Ilustración 6.** Mecanismo básico de internacionalización: aspectos del estado y de cambio



Fuente: Martínez (2009, p. 42) tomado de Johanson y Vahlne, (1977, p. 26).

Aunque el modelo Uppsala ha sido plenamente aceptado y utilizado en el mundo académico, como manera de establecer un patrón con respecto a los pasos utilizados por las empresas a la hora de internacionalizarse, presenta las siguientes limitaciones:

1. No explica las razones que llevan a las empresas a internacionalizarse.
2. No proporciona una explicación de las causas y el momento de paso de una etapa a otra.
3. La naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización, llevados a cabo a través de adquisiciones o mediante la

omisión de alguna de las etapas (López, 2005, recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471529>).

## **2.6. Modelos de internacionalización por etapas, basados en la innovación (I-Model)**

Existen trabajos desarrollados paralelamente al enfoque escandinavo, los cuales fundamentan la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, que depende de la interacción social de los que disponen o no de conocimiento y experiencia en el proceso exportador y los que consiguen información con facilidad.

El I-Model se debe a los aportes que realizaron diferentes autores, esencialmente, a la distinción de las variables externas e internas que explican la iniciación de las exportaciones, las cuales ofrecen una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones. Este modelo propone un enfoque incremental por etapas en cuanto a la dependencia y al incremento del número de mercados exteriores; por consiguiente, la empresa transita por una serie de etapas que van desde la carencia de disposición para la exportación, hasta convertirse en experimentada y altamente comprometida con la exportación (Martínez, 2009). Algunos modelos de esta escuela se ilustran en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Modelos de la internacionalización por etapas basados en la innovación

<b>Bilkey y Tesar (1977)</b>	<b>Cavusgil (1980)</b>	<b>Reid (1981)</b>
<b>Etapas 1</b> La dirección no está interesada en exportar	Marketing doméstico: la empresa vende solo en el mercado doméstico	Conciencia exportadora: problemas de reconocimiento de

		oportunidades, se despierta la necesidad
<b>Etapa 2</b> La dirección responde a un pedido no solicitado, pero no hace ningún esfuerzo para explorar la viabilidad de exportar activamente	Compromiso pre-exportador: la empresa busca información y evalúa la viabilidad de adoptar la exportación	Intención exportadora: motivación, actitud, y expectativas sobre la exportación
<b>Etapa 3</b> La dirección explora activamente la viabilidad de exportar	Participación en la exportación experimental: la empresa comienza a exportar sobre una base limitada hacia un país cercano	Inicio de la exportación: en esta etapa se pone a prueba la exportación e intervienen las siguientes variables, la búsqueda de pedidos en mercados exteriores por parte de los directivos y la disponibilidad de recursos financieros de la empresa
<b>Etapa 4</b> La empresa exporta sobre la base de la experiencia a algún país cercano	Participación activa en la exportación: exporta a nuevos países, exportación directa e incremento del volumen de ventas	Evaluación de la exportación: se miden los resultados de la actividad exportadora a través de las variables, rentabilidad y estabilidad de las ventas y los resultados de la conducta exportadora
<b>Etapa 5</b> La empresa en una exportadora experimentada	Compromiso exportador: la dirección toma decisiones constantes sobre la asignación de recursos limitados entre el mercado doméstico y los mercados internacionales	Adopción de la exportación: en esta etapa se adopta o se rechaza la exportación. Por lo tanto, la expansión y el crecimiento de la actividad exportadora se mide a través del incremento de las exportaciones, la entrada a nuevos mercados, continuidad absoluta del crecimiento de las exportaciones y la introducción de nuevos productos en los mercados internacionales
<b>Etapa 6</b> La empresa explora la viabilidad de exportar a países más distantes		

Fuente: (Martínez, 2009, pp. 45 y 46) tomado de Morgan y Katsikeas (1997, pp. 70-73).

Continúa

Wortzel y Wortzel (1981)	Czinkota (1982)	Lim et al. (1991)	Rao y Naidu (1992)
<b>Etapas 1</b> Importador habitual	Empresa completamente desinteresada en exportar	Compromiso exportador	No exportadora: la empresa no exporta y no tiene ningún interés en exportar
<b>Etapas 2</b> Marketing orientado a la capacidad básica de la producción	Empresa parcialmente interesada en exportar	Interés en exportar	Intención de exportar: la empresa no exporta, pero le gustaría explorar futuras oportunidades en mercados internacionales
<b>Etapas 3</b> Marketing orientado a la capacidad avanzada de la producción	Empresa exportando	Intención en exportar	Exportadora esporádica: la empresa exporta de forma esporádica
<b>Etapas 4</b> Marketing del producto – impulsar el canal	Empresa con exportación experimental	Adopción de la exportación	Exportadora regular: la empresa exporta activamente
<b>Etapas 5</b> Marketing del producto – fortalecer el canal	Empresa con poca experiencia en exportación		
<b>Etapas 6</b>	Empresa con gran experiencia en exportación		

Fuente: (Martínez, 2009, pp. 45 y 46) tomado de Morgan y Katsikeas (1997, pp. 70-73).

## 2.7. Modelo con enfoque de red

Según Johanson y Mattsson, propulsores de este modelo, indican que su enfoque se basa en aprender de las interacciones con clientes, proveedores, competidores y otro tipo de sectores de interés, buscando la manera de tener mayor conocimiento que impulse por ende necesidades, oportunidades, estrategias y las mismas redes directas o indirectas.

Este enfoque es particularmente interesante porque explica el proceso de internacionalización, prestando atención a las posibles influencias externas e interacciones con otras empresas. En general, las relaciones comerciales, informativas y sociales, que bien directa o indirectamente conectan los diferentes miembros pertenecientes a un sistema industrial, definen lo que entendemos como una red (Pla *et al.*, 2004). Al comparar con el modelo de Johanson & Wiedersheim-Paul, es evidente la inclusión del concepto conocimiento en su total dimensión, dado que se modifica la variable “posición de la red” o antes llamada “compromiso del mercado”, respecto a la variable de “actividades actuales”, esta fue sustituida por “creación, confianza y aprendizaje” con objeto de darle mayor relevancia al concepto de aprendizaje, que desde el punto de vista de la experiencia se transmite por medio de la red; la variable de “decisiones de compromiso” se mantiene según el modelo original y finalmente se agregó la variable “relación” para dar mayor énfasis en que el compromiso es con las redes de negocios o redes de relaciones externas, que finalmente se convertirán en el factor impulsor de la internacionalización, (Pla *et al.*, 2004).

Una ventaja significativa y evidente del modelo es que la interacción, la transferencia de conocimiento y de experiencias, apuntarán al incremento de la generación de valor añadido, y dependiendo del grado de internacionalización del mercado y del grado de internacionalización de la propia empresa, los autores Pla *et al.* (2004) explican las cuatro categorías de empresas internacionales: la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional o global, como se muestra en la Tabla 4.



**Tabla 4.** La internacionalización y el modelo de red

		<b>GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED</b>	
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
<b>GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>Bajo</b>	Empresa “Iniciadora”	Empresa “Rezagada”
	<b>Alto</b>	Empresa “Solitaria”	Empresa “Global”

Fuente: Pla y León, (2004, p. 109).

Con estas nuevas relaciones, se persigue la integración mediante la interacción día a día de los directivos de ambas partes, trabajando conjuntamente para alcanzar beneficios mutuos. Todas las instituciones integrantes de la red participarán como impulsoras del proceso, favoreciendo el incremento de la competitividad, mediante la mejora de la calidad y la reducción de los costes de sus servicios (Pla *et al.*, 2004, p. 108).

### **3. Cómo enfrentó Propar S.A.S. el desafío de la internacionalización**

El dueño de la empresa Propar S.A.S. inició en el año 2007 un proceso de emprendimiento buscando el aprovechamiento de sus recursos disponibles, los cuales consistían en 18 hectáreas de tierra en la sabana de Bogotá. En este proceso, fue contactado por empresarios israelitas, quienes buscaban tierra en Colombia por su reconocimiento y bondades para el aprovechamiento en agricultura, y a razón de esto, realizaron una propuesta de asociación con participación en las utilidades.

Antes de tomar la decisión de crear la empresa, se realizaron los respectivos estudios del suelo y su ubicación, entre los que estuvieron los análisis de pluviometría, temperatura, luminosidad, características del terreno y nivel freático que viabilizaban técnicamente el recurso. A través de búsqueda vía internet, contactaron empresarios de producción de flores de la variedad de la Proteas en países como Chile y Ecuador, quienes, después de visitarlos, informaron sobre los aspectos técnicos de siembra, mantenimiento del cultivo, principales compradores y países foco para exportación de este tipo de producto.

Una vez validada la tierra como apta para este tipo de cultivo e identificado que tenía capacidad financiera para emprender este negocio de manera propia, el empresario empezó solo la creación de la empresa de estudio, constituyendo la compañía con el objetivo de producir y exportar flores exóticas, específicamente Proteas. Actualmente la compañía cuenta con 14 empleados directos, activos que oscilan alrededor de los 3 mil millones de pesos colombianos y un nivel de exportación en promedio de 30.000 tallos mensuales a un mercado concentrado en Holanda, donde compran toda su producción actual.

### **3.1. Análisis externo e interno realizado por Propar S.A.S.**

Propar S.A.S. realizó la etapa de análisis externo e interno de manera empírica, basándose en la lógica de los negocios. Teniendo en cuenta la entrevista realizada al dueño de la empresa y retomando las variables propuestas por Pla *et al.*(2004) para realizar el análisis de entorno, podemos afirmar lo siguiente:

- El sector floricultor es considerado como un sector globalizado, ya que su consumo no distingue de diferencias socio-culturales. Por lo tanto, cuando se creó la idea de internacionalización solo se tuvo en cuenta que este tipo de flor exótica era apetecida tanto por los grandes consumidores como por aquellos consumidores minoritarios y ocasionales a nivel mundial.
- En cuanto al análisis de las variables tecnológicas, se encontró que este tipo de flor no requiere de mayores inversiones para su mantenimiento, pues se debe contar con un sistema de riego eficiente, lo cual es suficiente, dado que las condiciones climáticas de la región son idóneas para un desarrollo apropiado de la planta.
- Al considerar el análisis competitivo, se puede afirmar que en la producción de flores exóticas y específicamente la producción de Proteas, el país se caracteriza por tener competitividad de baja intensidad, basados en que la totalidad de la producción de flores de esta especie en Colombia está siendo exportada. Apalancados por el sector floricultor, la incursión de este tipo de flor goza de gran aceptación en el mercado internacional y es altamente favorecido por los tratados y acuerdos internacionales firmados por nuestro país.
- Los factores político-legales en Colombia son favorables, no solo por las políticas existentes para las pequeñas y medianas empresas sino por las políticas de comercio exterior que tiene el sector floricultor. Con la creación de la Ley 590 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa, se generaron políticas y programas para la conformación, desarrollo, búsqueda y consolidación de nuevos mercados, por parte de entidades como el Fondo Nacional de Garantías, Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, el

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -COLCIENCIAS-, Banco de Comercio Exterior de Colombia -Bancoldex-, Proexport, Fondo para el financiamiento del sector agropecuario -Finagro-, Fondo Agropecuario de Garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras, entre otras entidades estatales.

La empresa enfocó su análisis interno en los recursos existentes, que consistían en las 18 hectáreas de tierra en la sabana de Bogotá y su estado óptimo para la siembra de este tipo de plántula, de acuerdo con los análisis técnicos realizados del suelo.

Por otra parte, Colombia inició su apertura económica hacia los años noventa y desde entonces ha venido consolidando un sinnúmero de tratados y acuerdos internacionales, que contemplan no solo disposiciones para la liberalización del comercio recíproco mediante la eliminación de aranceles y otras medidas restrictivas del comercio, sino también la conformación de una red de normas y reglas claras del juego que orientan y facilitan a los sectores en su proceso de internacionalización. A la fecha Colombia cuenta con los siguientes acuerdos y tratados internacionales suscritos y vigentes, según lo reporta el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su página oficial, (Tabla 4).

**Tabla 5.** Tratados y acuerdos internacionales vigentes por Colombia

TRATADO/ACUERDO	PAISES	FECHA DE VIGENCIA
Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia	México	1 de enero de 1995
Tratado de Libre Comercio entre los países del Triángulo Norte de Centroamérica	El Salvador, Guatemala y Honduras	12 de noviembre de 2009

Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá	Canadá y Colombia	15 de agosto de 2011
Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y Estados Unidos de América	Colombia y Estados Unidos de América	15 de mayo de 2012
Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y la Unión Europea	Colombia y países de la Unión Europea	1 de agosto de 2013
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)	Colombia, Suiza y Liechtenstein	1 de julio de 2011
Acuerdo Comunidad Andina (CAN)	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú	16 de Octubre de 1969
Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)	Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas	1 de enero de 1995
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay	1 de febrero de 2005
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial AAP.C N° 28	Colombia y la República Bolivariana de Venezuela	19 de octubre de 2012
Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba	Colombia y Cuba	Noviembre de 2008
El Acuerdo de Libre Comercio entre los Gobiernos de la República de Colombia y la República de Chile	Colombia y Chile	8 de mayo de 2009
Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua	Colombia y Nicaragua	2 de septiembre 1985
Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Corea	Colombia - Corea del Sur	21 de febrero de 2013
Acuerdo Comercial entre Colombia y Costa Rica	Colombia - Costa Rica	22 de mayo de 2013
Acuerdo Comercial entre Colombia e Israel	Colombia - Israel	30 de septiembre de 2013
Acuerdo Comercial entre Panamá y Colombia	Colombia - Panamá	20 de septiembre de 2013

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Por otra parte, se encuentra en curso la negociación del acuerdo comercial entre Colombia y Turquía, que inició en mayo de 2011, y el Acuerdo de Asociación Económica entre Colombia y Japón, que inició negociación en diciembre de 2012.

De acuerdo al Boletín Económico Sectorial No. 20 de Fenalco Antioquia (2013), las flores son beneficiadas con los tratados de libre comercio y acuerdos de asociación económica que Colombia ha firmado, y allí se presenta el siguiente análisis:

[...TLC EU: el sector agropecuario se beneficiará de un mayor acceso al mercado estadounidense, no solo por la eliminación permanente de aranceles sino también por el establecimiento de reglas de juego claras en materia sanitarias y fitosanitarias para apoyar el acceso real para nuestra producción agropecuaria y agroindustrial. El TLC garantiza acceso estable y libre de arancel a Estados Unidos para las flores colombianas que en ausencia del acuerdo y de las preferencias arancelarias pagaban un arancel de más del 6%. Otra de las oportunidades que garantiza el Tratado de Libre Comercio para este sector productivo es que en materia de importaciones pueden llegar al país insumos, productos y equipos necesarios para la producción de flores a un costo muy reducido y con cero aranceles.

TLC Canadá: con el Tratado se logró acceso libre de aranceles de manera inmediata para la oferta exportable actual y potencial agropecuaria colombiana: se consolidó libre acceso al mercado de Canadá para el 98% de las importaciones agrícolas provenientes de Colombia en: café en grano y soluble, azúcar blanco y flores, esquejes y follajes, entre otros. De ese 98%, el 99.8% del comercio de bienes industriales quedó libre de aranceles de manera inmediata, mientras que el 97,6% de los bienes agrícolas recibió el mismo tratamiento.

Los plazos en que se producirá la desgravación será en tres categorías: Categoría A (acceso inmediato); Categoría B hasta 5 años; Categoría C hasta 10 años y Categoría D más de 10 años. Las flores están clasificadas dentro de la Categoría A.

TLC Corea del Sur: se está negociando que la totalidad de oferta exportable en materia de bienes industriales podrá acceder libre de aranceles. En el caso agrícola, todos los productos de interés exportador contarán con preferencias y un 99% con reducciones graduales. Al final del correspondiente plazo de desgravación, se llegará a la eliminación total de los aranceles. Para las flores, se eliminarán los aranceles en plazos de entre 3 y 5 años para los claveles, las rosas, crisantemos y otras flores. “El sector floricultor considera que este tratado con Corea del Sur no le trae beneficios, dado que impide a los colombianos exportar antes de cinco años a la nación asiática sin tener que pagar arancel. El panorama no sería preocupante si los holandeses tuvieran que hacer lo mismo. Pero ese no es el caso, pues Holanda podrá enviar sus flores a la nación asiática sin pagar ni un solo euro de impuesto. La situación pone en desventaja competitiva a Colombia con Holanda, pues las flores de la nación europea se conseguirán a menores precios en Corea. Después de 5 años, Holanda ya será el dueño absoluto de ese mercado”, anunció Augusto Solano, presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores.

Israel: mientras Colombia ofrece y solicita desgravación total e inmediata, Israel propone la reducción del 20% al 7.5% para rosas, claveles y crisantemos e inmediata para las demás flores, las hortensias y capullos cortados frescos.

Turquía: en ninguna negociación comercial de Turquía se ha producido una desgravación completa de las flores. En cambio, se han admitido reducciones arancelarias parciales pero inmediatas o contingentes muy pequeños. El arancel actual para el ingreso de las flores a

Turquía es de 46.8% y la propuesta turca es una reducción a 25% para rosas, a 10% para gladiolos y a 23% para otras flores. Pese a los avances iniciales, a diciembre de 2013 el TLC con Turquía, sigue en negociación.

Costa Rica: según información proveniente de Procomer, consistente con la disponible en CCI, Costa Rica exportó en el año 2012 USD33.9 millones en la partida 0603 (flores y capullos), aunque su mayor fortaleza está en follajes. Los aranceles para flores cortadas son del 5% y Colombia ha ofrecido desgravación recíproca inmediata, al igual que para follajes, que actualmente tienen un arancel del 10%. Costa Rica está proponiendo excluir flores de la negociación que se está llevando a cabo con Colombia. Se espera que en una próxima ronda se vuelva a discutir el tema.

TLC Japón: en el mes de diciembre del año 2012 comenzaron oficialmente las negociaciones con Japón. Asocolflores mantuvo su posición de cero aranceles para el país asiático, con lo cual se conservarían las preferencias vigentes por decisión unilateral de ese país. Actualmente Colombia sigue en proceso la negociación del TLC con Japón...] (Boletín Económico Sectorial No. 20 de Fenalco Antioquia, 2013, pp. 12-13).

Como parte del análisis externo realizado por el empresario y basándose en su visita a las empresas productoras de Chile y Ecuador, se identificó que la comercialización de las flores, especialmente en el mercado europeo, podía realizarse a través de subastas o de manera directa. El sistema holandés de subastas de flores es renombrado en todo el mundo por su importancia en la fijación de precios y distribución de flores y plantas. Las subastas funcionan como un pivote alrededor del cual se resuelven las transacciones internacionales de flores, es decir, parte de acopiar flores de distintos países, subastarlas, y luego



reexportarlas a diferentes destinos tanto dentro como fuera de Europa. A través de la concentración de la oferta y la demanda, las subastas actúan como mecanismo de definición del precio de comercialización y como el mayor centro para la distribución de la producción nacional y extranjera hacia los mercados europeos.

Este sistema de ventas es un sistema de subasta a la inversa, en el cual se inicia con el precio más alto del mercado y va descendiendo hasta que un interesado oferta por el lote de flores. Los compradores se encuentran en una sala donde van observando las flores que van circulando a través de rieles, mientras que en el tablero aparece la información relevante de las flores como su procedencia, variedad, especificaciones, etc. Una vez se presente el lote a ofertar, aparece en el tablero un reloj donde el precio comienza a bajar, hasta que alguno de los compradores aprieta el botón en el momento en que la luz se ubica en el precio que él quiere y esta se detiene. Posteriormente el comprador indica el volumen que desea adquirir y el destino. El proceso de subasta no dura más que 30 segundos.

### **3.2. Propar S.A.S. y los factores que motivaron su internacionalización**

Hay muchos factores por los cuales una empresa decide internacionalizarse, siendo el más representativo el aumento en las ventas y utilidades, esto acompañado por las cada vez más y mejores alternativas para penetrar los mercados internacionales. Basándonos en los tipos de factores que proponen Pla *et al.* (2004) en su libro *Dirección de Empresas Internacionales*, analizaremos cuáles fueron los principales factores que llevaron a Propar

S.A.S. a crearse como una empresa internacional. Cabe resaltar en este momento, que la empresa de estudio es una empresa que nació internacionalizada.

Como primer análisis resaltaremos que la empresa de estudio fue creada con el fin de producir y exportar flores exóticas, es decir, no contaba ni era causa de su objetivo el mercado nacional, por ello, podemos descartar los factores tipo *push* asociados con el ciclo de vida del producto en su etapa de declive, un mercado naturalmente saturado y con condiciones desfavorables del mercado origen.

Proponemos entonces, analizar la realidad de la compañía respecto a los factores tipo *pull* que impulsan la internacionalización, mencionado en la Tabla 1, basados en la entrevista al empresario. El análisis tuvo el siguiente resultado:

**Tabla 6.** Análisis de la decisión de internacionalización de la empresa Propar S.A.S.

Tipo PULL	Análisis de la Realidad de la Compañía
Aparición de mercados que por su tasa de crecimiento o su tamaño, justifiquen asumir el riesgo de internacionalización	Una vez fue planteado la idea de negocio por parte de los israelitas y antes de tomar la decisión de empresa, el empresario se dedicó a conocer más sobre el negocio llevándolo a países como Ecuador y Chile, grandes exportadores de este tipo de cultivos, donde comprobó el tamaño del mercado y la rentabilidad del negocio.
Obtención de recursos de manera más favorable en los mercados de destino (materia prima, mano de obra, tecnología, capacidades directivas)	Se obtuvo la semilla de la Protea, de origen africano, a través de importadores que fueron identificados por el análisis previo del negocio que realizó el empresario. Así mismo, el método de cultivo y la tecnología requerida fueron identificadas de sus competidores en Chile y Ecuador.
Búsqueda de eficiencia (economías de	No aplica. La empresa se creó con el

escala, diversificación del riesgo, aprovechar capacidad ociosa)	objetivo de producir y exportar flores exóticas, en su variedad de Protea.
Estrategia, como reacción a los competidores o a los clientes	En Colombia las principales flores de exportación es la rosa y el clavel, por lo tanto la producción y exportación de este tipo de flor (exótica) tiene poco competidores, lo que representa que toda su producción sea vendida.
Escasez de los productos o servicios en el mercado de destino	En el análisis de mercado realizado por el empresario previamente, identificó que este tipo de flor es apetecida por los mercados destinos.
Búsqueda de competidores más eficientes	Su principal competidor es África, origen de esta planta, sin embargo gracias a las ventajas del clima en Colombia, permite una ventaja frente a sus competidores, ya que se produce todos los meses del año.
Mercado internacional más rentable, ya que el producto se aprecia y se paga mejor	Para el sector floricultor colombiano su principal mercado es el mercado internacional, ya que este producto es de compra por impulso en estos países, donde se tiene mayor demanda y se paga mejor.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Por lo anterior, podemos concluir que Propar S.A.S. basó su decisión de internacionalización en motivos relacionados con el mercado, no solo porque las flores colombianas están bien posicionadas en el sector floricultor a nivel mundial, sino porque el consumo de flores ha presentado tasas de crecimiento considerables en los últimos años.

### **3.3. Barreras y riesgos asociados a la internacionalización de Propar S.A.S.**

Toda empresa que desee iniciar un proceso de internacionalización deberá estar dispuesta a superar barreras y a correr riesgos adicionales a los enfrentados en el mercado local. A

continuación analizaremos cómo Propar S.A.S. afrontó las barreras y cómo estas fueron superadas:

Respecto a los obstáculos financieros, la empresa Propar S.A.S. contó con la ayuda de las entidades establecidas por el Gobierno nacional para la financiación de proyectos del sector agroindustrial, como lo son el Banco Agrario, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario –Finagro- y el programa del Ministerio de Agricultura llamado Agro Ingreso Seguro. El Banco Agrario registra en su página oficial que cuenta con apoyos financieros para el sector agrícola y, para este caso específico, se resaltan las líneas de créditos nuevos para recuperación de la actividad productiva destinados para pequeños, medianos y grandes empresarios; y por otra parte, el Incentivo a la Capitalización Rural Especial, programa disponible para todo tipo de productor (Pequeño, Mediano y Grande), que se enfoque en la renovación de cultivos de tardío rendimiento, recuperación de infraestructura y adquisición de maquinaria para pastos y forrajes, a través del cual el Gobierno abonará a la deuda un incentivo del 40% a las pequeñas; 30% a las medianas y 20% a las grandes empresas. Para acceder a estos beneficios, el empresario debe formular propuestas y proyectos que contribuyan a la recuperación del sector agropecuario.

Adicionalmente, Finagro reporta en su página oficial, que cuenta con una red de programas que van desde créditos que financian los costos directos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva agropecuaria o rural, créditos en cuanto a lo requerido para su comercialización o transformación, créditos para adecuación de tierras, infraestructura, maquinaria y equipo. Igualmente, ofrecen programas de seguros como el seguro

agropecuario, el programa de coberturas para exportadores e importadores y el programa de garantías FAG.

Cabe resaltar que aunque en el país se cuenta con programas y entidades destinadas a incentivar y fortalecer las medianas y pequeñas empresas, específicamente en el sector agroindustrial, el gran obstáculo es la falta de divulgación y el desconocimiento por parte de las PYMES.

Respecto a los obstáculos comerciales, podemos decir que el desconocimiento de oportunidades comerciales, el acceso a posibles compradores en el exterior y la falta de contactos en los mercados de destino son barreras de crecimiento. Según Friedman (2006), uno de los aplanadores de la tierra fue la evolución en las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC) y fue precisamente esta la forma como la empresa Propar S.A.S. superó estas barreras. A través de la búsqueda por internet y las redes del sector floricultor, como Asocolflores, adquirió información sobre las subastas, países foco y empresas en Chile y Ecuador, que le brindaron la información técnica, de potenciales compradores y los mecanismos internacionales de venta de flores.

En cuanto a las barreras de tipo logístico, es necesario analizar los siguientes aspectos del modelo establecido por la empresa Propar S.A.S. En primer lugar, la empresa estableció un modelo de venta tipo FOB con lo cual no asumió inversión en transporte internacional; en segundo lugar, aprovechó su ventaja geográfica ya que los principales acopios floricultores se encuentran en la ciudad de Bogotá, dado el desarrollo del sector en la sabana, y por último, contrató un Agente de Carga Internacional, el cual es responsable entre otras

actividades, de coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación, emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de la transacción; actividades que por sí solas no podía iniciar el empresario, dado que de llegar a actuar sin agente aduanero debía lograr transacciones y montos muy altos. En general para este tipo de empresas, la utilización de un Operador Logístico Internacional es lo usual, con el fin de lograr mayor eficiencia en sus procesos.

Por último, en el proceso de internacionalización del sector floricultor, se presentan obstáculos de tipo legal en los que se incluyen las barreras arancelarias, que fueron superadas por los diversos acuerdos y tratados internacionales que se referenciaron anteriormente en la Tabla 4, y que para el caso específico de Propar S.A.S., se acogieron a los beneficios del tratado de libre comercio con Estados Unidos de América y la Unión Europea, como principales países destinos de la Protea. Los obstáculos relacionados con las barreras no arancelarias, relacionadas con las especificaciones técnicas, normas de seguridad y controles sanitarios, el país cuenta con ayudas al empresario que aseguren el conocimiento y la orientación por medio de instituciones como el Instituto Colombiano Agropecuario -ICA-. Para el caso del sector floricultor, los principales requisitos de exportación son el Certificado Fitosanitario emitido por el ICA y el Certificado de Origen, en el que se describe el origen de la carga, el número de unidades de embalaje, el nombre y dirección del exportador e importador, el medio de transporte y el país destino; para el caso de Propar S.A.S., este documento es elaborado por el Agente de Carga Internacional.

A pesar que Propar S.A.S. logró superar los obstáculos que se presentan en el proceso de internacionalización, los principales riesgos a los cuales la empresa se ha visto enfrentada en este proceso son:

- Posibles pérdidas económicas por la caída en la tasa de cambio, como exportadores, sus utilidades se ven afectada por las fluctuaciones de la misma.
- Cambios en las normas de comercio exterior y aplicaciones entre Colombia y el actual país de destino. Si bien es cierto que los tratados y acuerdos internacionales establecen las normas claras de intercambio comercial, estos están sujetos a cambios y modificaciones.
- Una baja en la demanda de flores frescas de corte, especialmente de tipo exótico. Este riesgo es bajo, ya que a pesar de que las flores no son un mercado de primera necesidad, está relacionado con las necesidades de tipo afiliación, descritas por Maslow (1943) en la jerarquía de las necesidades humanas.

### **3.4. Modelos de internacionalización y la experiencia de Propar S.A.S.**

En la tabla que se muestra a continuación, se encontrará el análisis comparativo del modelo de internacionalización realizado por la empresa Propar S.A.S. de forma empírica, comparado con los modelos definidos en el marco conceptual del presente trabajo de grado.

**Tabla 7.** Modelo de internacionalización de la empresa Propar S.A.S.

<p>Estrategia de entrada al mercado externo:</p> <p>Teniendo en cuenta las siguientes características de la empresa Propar S.A.S., se definió el método de entrada al mercado externo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa fue creada con un principal objetivo de producir y exportar, es decir, nació internacionalizada</li> <li>2. El dueño identificó la oportunidad de negocio pero carecía de conocimiento y experiencia en el sector</li> <li>3. Por sus características es catalogada como una empresa pequeña</li> <li>4. El dueño solo contaba con 18 hectáreas de tierras ubicadas en la sabana de Bogotá</li> <li>5. El sector floricultor, pionero en internacionalización en Colombia, a nivel mundial puede catalogarse como sector globalizado</li> <li>6. Empresa sin experiencia en estrategias de internacionalización</li> <li>7. No contaba con acceso a los posibles compradores</li> </ol> <p>Por lo descrito anteriormente, la compañía escogió como estrategia de entrada la exportación de tipo directo, donde utilizando las herramientas de tecnología de información y comunicaciones, realiza contacto directamente con los compradores, lo cual le permite un mayor control sobre las actividades de marketing, ventas, flexibilidad con el cliente y foco en el mercado objetivo, reduciendo así los riesgos en su intento de entrada al mercado externo.</p>	
Modelo de ciclo de vida del producto	Este es un modelo básico que sirve principalmente para explicar las actividades innovadoras de un producto, por



	<p>tanto se descarta este modelo teniendo en cuenta que la empresa no tenía presencia en el mercado nacional; por el contrato, su objetivo de creación era directamente la internacionalización, lo cual no nos permite analizar un ciclo.</p>
Modelo de Uppsala (U-Model)	<p>Este modelo se ajusta a la experiencia empírica de la compañía Propar S.A.S., teniendo en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El modelo de entrada adoptado obedece a la primera etapa, ingresando por medio de la exportación directa.</li> <li>2. Dada su inexperiencia y a pesar que mantiene contacto directo con sus clientes, hace uso de intermediarios para llevar a cabo el proceso de exportación por medio de un Agente de Carga Internacional.</li> <li>3. El nivel de recursos comprometidos en el extranjero es nulo, por ello la empresa no contempla realizar inversión en el mercado objetivo, enfoca su actividad localizada en Bogotá, por lo tanto podemos afirmar que se ajusta a la primera etapa del modelo.</li> <li>4. La empresa ha decidido crecer en producción de manera progresiva, dado que está recopilando</li> </ol>

	<p>experiencia y conocimiento desde la actividad actual.</p> <p>5. El producto no requiere de grandes inversiones en tecnología para su producción, puesto que son flores exóticas que se cultivan a cielo abierto y las condiciones del terreno están dadas para su continua producción.</p> <p>6. El dueño de la empresa decide en qué momento evolucionar a estrategias de internacionalización, como representantes en los países focos o una delegación comercial, específicamente en los mercados conocidos.</p> <p>7. Mitiga el riesgo y la incertidumbre eligiendo un mercado seguro (subasta de Holanda).</p> <p>8. A pequeña escala, la decisión de crear Propar S.A.S. se ajusta a los aspectos de estado y de cambio, ya que al investigar sobre el mercado, se toma la decisión de crear la empresa y adoptar compromiso con el mercado.</p> <p>9. Lo lógico es empezar la internacionalización en los mercados naturales, sin embargo, el modelo presenta una excepción a la cual se ajusta Propar S.A.S., dado que el sector floricultor es global, por tanto las condiciones del mercado son estables y homogéneas</p>
--	--

	permitiendo llegar a mercados no naturales.
Modelo por etapas basado en la Innovación (I-Model)	<p>Se descarta este modelo teniendo en cuenta que la empresa no contaba con el conocimiento ni experiencia en el sector a nivel local y extranjero. Este modelo se basa en la innovación, evidente característica que no está asociada a la empresa de estudio.</p> <p>El modelo enfatiza en las actitudes directivas situadas desde la carencia de interés en exportar hasta llegar al interés en mercados externos, motivo que no aplica a Propar S.A.S., dado que la empresa nace internacionalizada.</p>
Modelo de Red	Se descarta este modelo ya que la empresa es clasificada como pequeña, nueva y con producción limitada, por lo tanto no cuenta con una red integrada de proveedores, clientes, competidores, entre otros.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 3.5. Hallazgos

Podemos afirmar que la empresa Propar S.A.S. escogió de manera empírica el modelo de exportación directa, dado que por sus antecedentes le brinda control en sus operaciones comerciales y, adicionalmente, le permite correr bajo riesgo, principalmente en las inversiones.

La empresa foco de este estudio encontró como ventaja competitiva las condiciones climáticas y del suelo de la sabana de Bogotá, que permiten que el cultivo de las Proteas se dé durante todo el año, supliendo las temporadas donde sus principales competidores no tienen producción. Por lo anterior, podemos afirmar que las empresas del sector floricultor escogen como método de entrada la exportación, sea directa o indirecta, teniendo en cuenta que el mayor valor de sus productos se alcanza por las condiciones de la tierra colombiana.

La empresa Propar S.A.S. contaba con recursos limitados, una escasa preparación y desconocimiento de mercados internacionales, por ello el uso de las tecnologías de información y de comunicación (TIC) jugaron un papel importante durante todas las etapas de decisión e implementación del modelo de internacionalización. A través de herramientas como internet y las agremiaciones del sector floricultor como Asocolflores, accedió a información de interés como los requisitos de exportación, oportunidades comerciales para el sector y los compradores potenciales de flores.

De manera empírica, Propar S.A.S. antes de tomar la decisión de internacionalizarse, realizó los análisis externo e interno, ayudándole a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que tenía esta oportunidad de negocio. Estos análisis le permitieron superar sus temores y prepararse para enfrentar los riesgos presentes en los procesos de internacionalización.

Propar S.A.S. aprovechó los beneficios y oportunidades que ofrece el país a través de los programas y políticas de fortalecimiento del proceso exportador de las PYMES,

especialmente en el sector agroindustrial, lo cual ayudó a superar los obstáculos financieros, legales y comerciales.

Propar S.A.S. paulatinamente ha venido conociendo y adquiriendo experiencia en los mercados de flores internacionales y, específicamente los de flores exóticas, descubriendo que los mercados están acrecentando la demanda de este tipo de flor, por lo tanto tomó la decisión de compromiso de establecer estrategias productivas que permitan producir más y con una mejor calidad. Lo anterior nos demuestra un ajuste al modelo de Upssala por su relación entre los aspectos de estado y los aspectos de cambio.

Teniendo como base la entrevista realizada al dueño de la empresa Propar S.A.S., podemos afirmar que la evolución dentro del proceso de internacionalización depende únicamente de la decisión de su dueño, pudiendo impactar en el atraso o avance de la empresa, demostrando la debilidad del modelo de internacionalización por etapas, el cual no proporciona una explicación de las causas y el momento en que se debe pasar de una etapa a otra.

## **Conclusiones**

De acuerdo a la investigación realizada, concluimos que las pequeñas y medianas empresas son aptas para realizar procesos de internacionalización, teniendo en cuenta que los países están interesados cada vez más en brindar mayores y mejores herramientas para el fortalecimiento de estas.

Colombia ha establecido herramientas para ayudar a superar los obstáculos que se interponen entre las PYMES y los procesos de internacionalización. Algunas de estas herramientas son los diversos programas de financiación y subsidio especiales para la reactivación del sector agrícola; los Tratados de Libre Comercio que traen beneficios arancelarios y reglas claras de juego, especialmente para el sector de las flores, un fácil acceso a la información y comunicación de las agremiaciones floricultoras que están orientadas a ayudar el proceso de emprendimiento internacional. Sin embargo, podemos asumir que la falta de divulgación de estos beneficios no ha permitido una mayor participación de las PYMES floricultoras en la cobertura de la internacionalización del sector.

La estrategia de exportación que se ha definido para los pequeños y medianos floricultores colombianos, que consiste en la relación directa entre productores y distribuidores internacionales, permite identificar cómodamente los nichos de mercado objetivo y los posibles compradores. Así mismo, existen agremiaciones que congregan a los pequeños y medianos empresarios, facilitándoles su proceso de internacionalización y haciendo accesible la entrada de sus productos no solo a mercados posicionados sino a nuevos mercados. No obstante, los pequeños y medianos floricultores no identifican la necesidad de estar asociados y por lo tanto se ha dificultado la consolidación del sector, toda vez que el proceso de internacionalización se da de manera atomizada.

Teniendo en cuenta la investigación realizada, podemos afirmar que las empresas nacidas globalmente poseen poca o nula experiencia en procesos de internacionalización, por lo

tanto escogen modelos de bajo riesgo que van cambiando progresivamente, de acuerdo a la madurez y experiencia que se va adquiriendo.

### **Recomendación**

El principal riesgo identificado en las empresas floricultoras de Colombia es la vulnerabilidad al comportamiento de la tasa de cambio, debido a que la totalidad de sus ingresos por ventas son en dólares, lo que en un momento dado puede afectar los ingresos de los empresarios, debido a la revaluación del peso frente al dólar. Para mitigar este riesgo recomendamos a Propar S.A.S. participar en el Programa de Coberturas del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario –Finagro- que busca mitigar la incertidumbre cambiaria a través de la compra de opciones *put* europeas, disminuyendo posibles pérdidas económicas por la caída en la tasa de cambio y permitiendo estabilidad en la actividad agro-exportadora.

Para aquellas empresas que deseen emprender un proceso de internacionalización, recomendamos fortalecer la etapa de conocimiento del mercado que plantea el modelo de Uppsala con el enfoque del modelo de Red, ya que brinda una mayor intervención de las variables del mercado a monitorear y controlar. Por lo anterior, recomendamos a Propar S.A.S. hacer parte de las diferentes asociaciones, redes y alianzas a nivel gremial que apalanquen su posición en mercados internacionales.

## Referencias

- Arranz, N., & De Rroye, J. C. F. (2009). Internationalization Process of Spanish Small Firms Strategies, Transactions and Barriers. *International Small Business Journal*, 27(4), 420-441. doi: 10.1177/0266242609334968
- Asociación Colombiana de Economía (1994). *El Sector Agropecuario Colombiano frente a la Internacionalización de la Economía*. Santafé de Bogotá: Presencia.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Faber, M. y Bonta, P. (1994). *199 Preguntas sobre el Marketing y Publicidad*. Santafé de Bogotá: Norma.
- Fletcher, M., Jones, M., Young, S. y Dimitratos, P. (2009). *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from around the world*. Northampton: Edward Elgar.
- Friedman, T. (2006). *La Tierra Es Plana: Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI*. México: Martínez Roca.
- Martínez, C. (2009). *PYME, Estrategia para su Internacionalización*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Pla, J & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Quiros, M. L (2001). Floricultura en Colombia en el marco de la globalización, aproximaciones hacia un análisis micro y macroeconómico. *Revista Universidad EAFIT*, abril-junio (122), 59-68.
- Reina, M. y Camacho, K. (2006). La Globalización Contrariada. Trabajo, Territorio y Dominación en la Floricultura de la Sabana de Bogotá. *Revista Colombiana de Sociología*, Número Sociología Rural, II Semestre. Universidad Nacional de Colombia.



- Rodríguez, J. (2001). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras*. México: Thomson Learning.
- Shaw, J y Onkvisit, S. (1989). *Product Life Cycles and Product Management*. New York: Quorum Books.
- Sorensen, O. y Kuada, J. (2000). *Internationalization of Companies from Developing Countries*. New York: International Business Press.
- Velásquez, J. (1991). *Gerencia de exportaciones, Un enfoque práctico para empresarios latinoamericanos*. Segunda Edición. Medellín: Ediciones Gráficas Ltda.

### **Cibergrafía**

- Acosta, P. y Oviedo, S. (2008). El Sector Floricultor frente a la Revaluación: Situación Actual y Alternativas de Política. Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/El-sector-floricultor-frente-a-la-revaluaci%C3%B3n-Informe-Asocolflores.pdf>
- Andersen, O. (1992). *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*, 209-231. Recuperado de <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v24/n2/pdf/8490230a.pdf>.
- Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. Consultado el día 10 de febrero de 2014. Recuperado de <http://www.asocolflores.org/>
- Banco Agrario de Colombia. Consultado el día 12 de febrero de 2014. Recuperado de <http://www.bancoagrario.gov.co>
- Cadavid, J. (2009). La búsqueda de una Nueva Percepción para la Floricultura Colombiana. Recuperado de <http://www.asocolflores.org>
- Cooperativa FloraHollan. Consultado el 13 de junio de 2014. Recuperado de <http://www.floraholland.com/en/>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2010). Informe de Resultados, Censo de Fincas Productoras de Flores en 28 Municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca 2009. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe\\_resultados\\_2009.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/flores/Informe_resultados_2009.pdf)
- Estudio del Desempeño del Sector Floricultor 2008-2012(2013). Recuperado de [http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/ES\\_FloricultorFinal\\_10\\_09\\_2013.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/ES_FloricultorFinal_10_09_2013.pdf)
- Estudio de Mercado Peonías en Holanda (2011). Consultado el día 13 de junio de 2014. Recuperado de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_05\\_19\\_11122702.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_19_11122702.pdf)
- Fenalco Antioquia (2013). Boletín Económico Sectorial No. 20. Recuperado de [http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/no\\_20\\_floriculturafinal.pdf](http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/no_20_floriculturafinal.pdf)
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. Consultado el día 12 de febrero de <http://www.finagro.com.co>
- López A. (2005). *Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1, 23. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471529>.
- Mesa sectorial de la floricultura (2006). Caracterización ocupacional del sector de la floricultura. Recuperado de <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/FLORICULTURA.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Resultados Estadísticos de las Exportaciones Colombianas. Recuperado de Anual (enero - diciembre 1991 - 2012) <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=10440>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Consultado el día 12 de febrero de 2014. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co>

Rodríguez, M. (2012). Tratados de Libre Comercio en América del Sur. Tendencias, perspectivas y desafíos. Recuperado de [http://publicaciones.caf.com/media/21339/caf\\_libro\\_tlc\\_web\\_dl-original.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/21339/caf_libro_tlc_web_dl-original.pdf)

Tenjo, F., Montes, E. y Martínez, J. (2006). Comportamiento Reciente (2000-2005) del Sector Floricultor Colombiano. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra363.pdf>